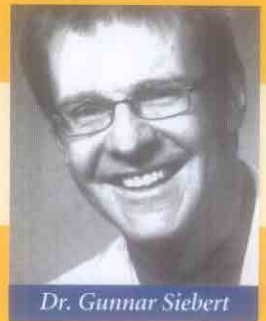


Optimierung der Wertschöpfungskette



Dr. Gunnar Siebert



»Supply chain«-Management Das Lexikon klärt auf: »supply« heißt liefern, »chain« heißt Kette. Der operative Begriff ist deutlich facettenreicher. Eine »Supply chain« bezeichnet alle Geschäftsprozesse einer Wertschöpfungs- bzw. Lieferkette, die zur Anfertigung und Distribution von Produkten oder Serviceleistungen erforderlich sind.

»Supply chain«-Management (SCM) konzentriert sich ausdrücklich nicht nur auf logistische Aktivitäten, sondern beginnt mit dem Auftrag, umfaßt den Rohstoffbedarf, die Produktion selbst, die Auftragsabwicklung, die Geldflüsse und endet mit der Übergabe des Produkts an den Endverbraucher oder mit der Ausführung der Leistung. Die Kette umfaßt also Lieferanten, Hersteller, Groß- und Einzelhändler sowie Kunden. Der Begriff bezeichnet somit die effiziente Handhabung der gesamten Lieferkette und schließt den Kunden explizit ein.

Mit diesem Ansatz sollen die Schwächen bisheriger Planungskonzepte in Produktion und Fertigung beseitigt werden. Letztlich geht es darum, das richtige Produkt unter Berücksichtigung aller Restrik-

tionen (Maschinen, Personal, Werkzeuge, Lager, Transport etc.) zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben. Zu diesem Zweck werden alle intern und extern Beteiligten miteinander verbunden und tauschen unmittelbar die notwendigen Informationen aus. Durch die einheitliche Datenbasis werden die Prozesse erheblich beschleunigt und gewährleisten eine schnellstmögliche Auftragsbearbeitung.

Wird die Lieferkette gestört (beispielsweise durch einen Maschinenausfall beim Zulieferer), wird dies in beiden Richtungen weitergemeldet. Die Betroffenen können eine Alternativplanung anstoßen, um die Folgen der Störung etwa durch Einschaltung eines neuen Sub-Produzenten zu umgehen. Wichtig sind daher Allianzen mit

Lieferanten, Distributoren und Kunden, immer auf der Suche nach Effizienzvorteilen entlang der Abläufe zwischen den verschiedenen Unternehmen, was letzten Endes einen Wertvorsprung bedeutet. Dieser »Value added« kann der entscheidende Vorteil gegenüber Wettbewerbern sein. Für die Suche nach geeigneten Partnern zur Bewältigung einzelner Abschnitte der »Supply chain« bietet sich idealerweise das »Benchmarking« an. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, kommt es zudem darauf an, integrative Lösungen zu finden, die Erfolgsfaktoren in ihrem Zusammenhang berücksichtigen und helfen,

- alle Prozesse vom Auftragsingang bis zur Auslieferung zu koordinieren
 - die physische Infrastruktur, die diese Prozesse ermöglicht (Distributionszentren und Produktionsstätten), zu koordinieren
 - IT-Systeme zu integrieren, die Planung und Abwicklung der Prozesse unterstützen (Bedarfsprognosen, Auftragsabwicklung)
 - die Organisation des Unternehmens nach logistischen Prozessen auszurichten.
- Der Trend geht heute verstärkt dahin, »Supply chain«-Management-Systeme im Outsourcing zu betreiben, und zwar mit dem Ziel, mehr Flexibilität in den Softwareanwendungen und zu den Partnern zu erreichen. Hier bieten sich »Business Application Hosters« an. Dies sind Service-Unternehmen, die ihre Rechenleistungen und Anwendungen als Verbindungsglied in der »Supply chain« weltweit anbieten und integrieren. Dadurch können alle Standorte global einheitlich über webbasierte Oberflächen mit heterogenen Systemen zusammenarbeiten.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist ein verändertes Rollenverständnis aller Marktbeteiligten! Machtdenken ist hier völlig fehl am Platze und verhindert eine wirkliche Zusammenarbeit aller - gleichwertigen - Partner. Um Bedarf und Versorgung effektiv zu synchronisieren, um so einen Abbau der Bestände zu



Peter Ossenberg

erreichen, ist die Sicht ganzheitlich auf die Logistik in Unternehmensnetzwerken zu richten. Trotz aufwendiger »Supply chain«-Software- und trotz Reengineering-Projekten konnten bisher nur wenige Firmen ihre Lagerbestände stark reduzieren, ihren Lieferservice verbessern oder ihre Auftragsdurchlaufzeit verkürzen. Einschlägige Projekte scheitern an diesen Faktoren:

- Herangehensweise zu IT-lastig
- Keine geeigneten Voraussetzungen im eigenen Unternehmen geschaffen
- Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung nicht richtig durchgeführt und integriert
- Kundenbedürfnisse nicht bedacht und eingeplant
- Partnerschaften nicht vertrauensvoll aufgebaut
- Fehlende oder falsche Pflege des Partner-Netzwerkes
- Akzeptanzprobleme im eigenen Haus
- Fehlender Support durch das Top-Management.

Demgegenüber lassen sich die Vorteile eines richtig durchgeführten »Supply-chain«-Managements ebenso ausführlich beschreiben. Sie liegen in der Steigerung der Kundenzufriedenheit durch bessere Verfügbarkeiten, kürzere Auslieferungszeiten und die Implementierung kundenorientierter Prozesse. Die Kostenoptimierung profitiert durch geringere Lagerbestände, geringere Einkaufskosten, durch die Steigerung der Liquidität und durch Risikominimierung.

Der Service gewinnt dank optimaler Kundenbetreuung, durch intensivierte Informationspolitik, durch die Optimierung der Reaktion auf Änderungswünsche, durch die Vereinfachung der Bestellung (24h-Service) und Bezahlung sowie durch Aufbau und Integration einer ökologischen Versorgungskette. ■

*Dr. Gunnar Siebert und Peter Ossenberg,
Institut für Prozessoptimierung (IPO), Berlin*